

**DIREITO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
MEIOS EXTRAJUDICIAIS PARA SOLUÇÃO E PREVENÇÃO DE CONFLITOS
NESSE CONTEXTO**

**SUCCESSORY LAW IN FAMILY BUSINESSES:
EXTRAJUDICIAL MEANS TO RESOLVE AND PREVENT CONFLICTS IN THIS
CONTEXT**

Eveline Denardi¹

Marina Taffarel Valadão²

Resumo: Este artigo trata das possibilidades de se aplicar soluções extrajudiciais de conflitos no âmbito dos conflitos familiares e sucessórios no que tange às repercussões dessas demandas nas relações empresariais. São apresentados os métodos extrajudiciais possíveis, suas principais características e aplicação no direito de família e sucessões. Expõe-se um breve panorama das empresas familiares no Brasil, apontando seus principais conflitos para discorrer sobre como as demandas nas partilhas decorrentes de divórcio e inventários podem prejudicar as empresas e as relações empresariais. Por fim, o trabalho indica os principais obstáculos a serem enfrentados para que os meios extrajudiciais sejam utilizados de forma efetiva.

Palavras-chaves: Extrajudicialização. Direito de família. Empresa familiar. Partilha. Solução de conflitos.

Abstract: This article deals with the possibilities of out-of-court solutions to family and succession disputes and the consequent repercussions on business relationships. It presents the extrajudicial methods that can be used, their main characteristics and application in family and succession law. It presents a brief overview of family businesses in Brazil, pointing out their main conflicts. It clarifies how disputes over divisions arising from divorce and succession can harm businesses and business relationships. Finally, it indicates the main obstacles that must be overcome so that extrajudicial means are used effectively.

Keywords: Extrajudicialization. Family law. Family Business. Sharing of goods. Conflict resolution.

¹ Docente na Escola Paulista de Direito (EPD), no Programa de Mestrado “Soluções Extrajudiciais de Conflitos Empresariais” – disciplina Metodologia de Pesquisa e Ensino do Direito; Docente na Fundação Instituto de Administração (FIA), nos Cursos de MBA e Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Fraudes e Compliance – disciplina Metodologia de Desenvolvimento de Projetos; Docente no Instituto Presbiteriano Mackenzie; Pesquisadora do CNPq pelo Núcleo Dignidade Humana e Garantias Fundamentais na Democracia, da Faculdade de Direito da PUC-SP; Consultora Acadêmica para a elaboração de textos científicos e revisora técnica-profissional neste segmento; Doutora (2012) e Mestre (2008) em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Graduada em Direito (2004) e em Jornalismo (1998), ambos pela PUC-SP; Foi Diretora da Divisão de Comunicação Institucional da PUC-SP e Coordenadora do Editorial Jurídico da Editora Saraiva. Editora Sênior em Direito. E-mail: evelinedenardi@uol.com.br.

² Mestranda em Direito pela Escola Paulista de Direito (EPD). Pós-graduada em Direito de Família e Sucessões e em Direito Civil e Processual Civil. Advogada. E-mail: marina@lernervaladao.adv.br.

1 Introdução

As relações familiares não se limitam às relações de parentesco, casamento, união estável e filiação, mas também podem estar presentes em relações empresariais originadas pelos envolvidos nesta instituição. Atualmente, no Brasil, a maioria das empresas são familiares, e tiveram suas atividades iniciadas por meio de sócios com algum tipo de vínculo de filiação, parentesco, casamento ou união estável. Registra-se que são empresas com expressiva participação no PIB e no mercado de trabalho.

A efetividade dos meios extrajudiciais como forma de solução de conflitos decorrentes destas relações é relevante, considerando, principalmente, que demandas judiciais se arrastam por longos períodos e podem não alcançar uma solução adequada: “a implementação de mecanismos extrajudiciais de pacificação eficientes e que não desvirtuem os ideais de justiça permite a desobstrução do Poder Judiciário, mantendo-se as garantias sociais e os direitos fundamentais” (SALOMÃO; TARTUCE, s/d, *online*).

Muitas vezes, o conflito levado ao Poder Judiciário acarreta a depreciação e a desvalorização do patrimônio pessoal e, por consequência, da empresa. Por isso, a correta escolha do método extrajudicial a ser aplicado para a solução de demandas pode auxiliar não apenas na solução em si, mas, sobretudo, na prevenção dos conflitos decorrentes desse contexto.

Este artigo visa apontar os métodos extrajudiciais mais adequados a serem utilizados, apontando algumas de suas vantagens e os obstáculos a serem superados para uma aplicação mais efetiva.

2 Meios extrajudiciais de solução de conflitos familiares

Diversos são os meios extrajudiciais que podem ser utilizados para a solução dos conflitos familiares. São inúmeras as formas de desburocratização do direito de família e sucessões, que possibilitam a resolução de questões perante os cartórios, por exemplo, os inventários e divórcios extrajudiciais, e o reconhecimento extrajudicial de filiação socioafetiva. Essas possibilidades só serão viáveis quando não envolverem

direitos indisponíveis ou de menores, hipóteses que reduzem significativamente as suas aplicações.

Para além desses exemplos de desburocratização e resolução de questões perante os cartórios, há os métodos de solução extrajudiciais. Um ponto de extrema relevância é a correta adequação do conflito ao método extrajudicial escolhido, evitando, assim, maiores desgastes e tratativas infrutíferas de minimizar os embates existentes:

É bem de ver que, no segundo pós-guerra, surgiram inúmeros debates sobre as formas de democratização de acesso à justiça em todo o mundo. É imprescindível, porém, que analisemos os métodos mais adequados para fazer com que o litígio não só ingresse no Sistema de Justiça, mas efetivamente possa também sair dele, porque não adianta abriremos portas e mais portas se não conseguirmos fechá-las (SALOMÃO; TARTUCE, *s/d, online*).

Em diversos casos, o que se vê é somente o conflito aparente, sem evidência do motivo daquela situação e do que levou às divergências entre as partes. O uso dos métodos extrajudiciais poderá trazer à tona as razões, dando consciência aos envolvidos nas cizânias, além de ter o potencial de devolver às partes o empoderamento da situação, mediante o envolvimento nas soluções das controvérsias, o que resulta em maior possibilidade de solução e cumprimento dos acordos.

Após profícuas discussões, percebe-se que facilitar a comunicação entre os litigantes e garantir mais liberdade no trato de suas desavenças contribuem para a construção de uma solução consensual, com a vantagem de tornar as partes mais propensas a cumprir voluntariamente o acordado, além do almejado efeito de prevenir novos desentendimentos (SALOMÃO; TARTUCE, *s/d, online*).

Considerando as restrições existentes quando se trata de direito de família (em razão de existência da relação de afeto, de direitos indisponíveis, de menores), podem ser utilizadas negociação, conciliação, mediação e arbitragem (este último, ainda controverso entre os doutrinadores).

2.1 Negociação

A negociação consiste em um método caracterizado pela viabilização de comunicação entre as partes, na qual se busca minimizar as diferenças e encontrar um denominador comum.

Na negociação, as partes devem falar para ser entendidas. Uma negociação não é um debate, mas sim uma conversa para se atingir um objetivo – o acordo. O negociador deve proporcionar às partes espaços de respeito para falarem o que pretendem para si – afastando-se dos lamentos, do que não desejam, da inevitável necessidade de se manifestarem pela outra parte e, inclusive, pressuporem o que a outra quer ou não quer (ZAPPAROLLI, 2021, p. 110).

Diversas são as técnicas que podem ser utilizadas para a negociação, mas, nos conflitos familiares, essa comunicação pode apresentar um desgaste muito profundo, razão pela qual somente técnicas de negociação podem ser insuficientes para a solução.

2.2. Conciliação

A conciliação, por sua vez, consiste em uma forma de solução bilateral, intermediada por um terceiro neutro, imparcial e qualificado, que poderá sugerir e apresentar às partes as possibilidades para um eventual acordo:

Por essa razão, é essencial que o conciliador atue com esmero em sua importante função, promovendo reflexões significativas e produtivas para promover a conscientização dos envolvidos sobre direitos e deveres recíprocos. Conciliar implica participar ativamente da comunicação (aproximando os indivíduos), colaborar para a identificação dos interesses, ajudar a pensar em soluções criativas e estimular as partes a serem flexíveis, podendo apresentar (se necessário) sugestões para a finalização do conflito (TARTUCE, 2020, p. 224).

A conciliação pode se revelar uma forma adequada para solucionar controvérsias envolvendo questões ou relações familiares, quando as partes ainda mantêm alguma possibilidade de comunicação entre elas, enfrentando, portanto, a mesma limitação da negociação.

Apesar de o CPC/2015 destacar a importância da tentativa de composição entre as partes, o Poder Judiciário (mesmo transcorridos mais de 8 anos do início da vigência do CPC/2015) não se mostra adequado à realização correta e eficaz das audiências de conciliação.

Antes mesmo do início da vigência do CPC/2015, foram criados os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) pelo CNJ (Resolução n. 125/2010), contudo, os números nunca foram animadores. No Tribunal de Justiça do

Estado de São Paulo, por exemplo, entre os anos de 2015 e 2021 foram distribuídas 25.420.665 ações. Neste mesmo período, apenas 1.772.397 audiências foram realizadas perante os Cejuscs (tanto em fases pré-processuais como processuais). Observa-se que, apesar de ser uma ferramenta importante, a conciliação ainda é pouco e mal utilizada.

As audiências são realizadas de forma inadequada, com despreparo (em regra) por parte dos conciliadores, o que leva a um descrédito do instituto, que, se bem empregado, seria capaz de resolver inúmeros conflitos.

2.3 Mediação

Fernanda Tartuce assim define mediação:

consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvam (TARTUCE, 2021, p. 189).

Uma das características mais marcantes da mediação é a neutralidade do mediador, que somente intermediará a comunicação, possibilitando que as próprias partes possam se tornar protagonistas de uma solução. O mediador, diferentemente do conciliador, não apresentará possíveis termos de acordo, mas seu principal papel é facilitar a comunicação entre as partes.

Um dos fatores relevantes na análise de aplicabilidade da mediação como forma de solução de conflito é a existência de prévia e futura/contínua relação entre as partes. Isto porque, o maior objetivo da mediação é justamente restaurar o diálogo. Não somente se busca o acordo, mas reaproximar as partes para que este relacionamento possa perpetuar de forma harmoniosa.

Ainda que os envolvidos não cheguem a um termo de acordo, se o diálogo tiver sido restabelecido, a mediação terá cumprido, com louvor, seu objetivo: “a mediação pode ser considerada uma proposta não de solução de conflito simplesmente, mas de reorganização e reformulação da comunicação entre as pessoas” (TARTUCE, 2021, p. 237).

A mediação é, portanto, um método eficaz justamente por visar restabelecer a comunicação, que, na maioria das vezes, está falha ou inexistente.

Neste aspecto, alude-se ao Enunciado 223 da II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Conflitos, no qual se destaca a relevância da mediação para solução de conflitos familiares: “ENUNCIADO 223. Em conflitos familiares a mediação, combinada com outros meios, deve ser incentivada, para que as partes diminuam eventual animosidade, contemplando também a objetividade para a solução dos conflitos”.

Salienta-se que a mediação pode ser utilizada de forma preventiva (antes da existência do conflito), pois trata-se de ferramenta valiosa no planejamento sucessório, o que evitaria vários problemas enfrentados nas empresas familiares.

Considerando esta peculiaridade, a mediação, sem dúvida, se apresenta com uma excelente alternativa para solucionar conflitos envolvendo direito de família e sucessões, além daqueles que concernem às empresas familiares.

2.4 Arbitragem

A possibilidade de utilização da arbitragem nas relações familiares é, ainda, objeto de controvérsias. Isto porque, segundo o art. 1º da Lei n. 9.307/1996, somente litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis podem ser objeto de arbitragem. Apesar da lei, existe entendimento acerca da possibilidade de se inserir cláusula em pacto antenupcial ou escritura de união estável da aplicabilidade da arbitragem. Entende-se que, se o conflito incidisse apenas acerca de partilha de bens entre maiores e capazes, seria possível a opção.

Nesse sentido, a II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios aprovou o Enunciado 96: “É válida a inserção da cláusula compromissória em pacto antenupcial e em contrato de união estável”, externando o posicionamento defendido por Francisco José Cahali, o qual se manifesta sobre o tema:

Vedada a arbitragem para a solução de questão de estado (filiação, poder familiar, estado civil etc.), e para direitos não patrimoniais e indisponíveis, para se colocar os protagonistas de um conflito envolvendo o direito de família no palco arbitral, então, indispensável que a matéria pontual respectiva, dentro da amplitude do instituto, seja exclusivamente de natureza patrimonial disponível. [...]

Sem dificuldade, em nosso sentir, sustentar-se a partilha de bens decorrente da dissolução do casamento e da união estável pelo procedimento arbitral. [...]

Outra dúvida que surge, diz respeito à indicação de arbitragem no contrato de convivência (na união estável ou união homoafetiva) ou no pacto

antenupcial. Tanto em um como em outro, em nosso sentir, pode ser feita a inclusão de cláusula compromissória, aliás, exatamente neste sentido, com alegria, vimos a aprovação do Enunciado 96 da II Jornada de Prevenção e Solução extrajudicial de litígios. Porém, sem dúvida, o que certamente será mais comum é a opção pela arbitragem através de compromisso arbitral, firmado pelas partes quando do rompimento do vínculo (CAHALI, 2022, p. 480-481; 484).

Contudo, não existe pacificidade no entendimento doutrinário sobre essa possibilidade.

Flavio Tartuce, por exemplo, se posiciona de forma divergente ao apontar três objeções ao enunciado: a) dificuldade de separação de matérias patrimoniais e existenciais no direito de família; b) carregarem os conflitos familiares um forte e intenso afeto, o que faz com que os direitos ali envolvidos se envolvam de indisponibilidade; c) possibilidade de o afeto estar preso ao patrimônio (o que cria obstáculo à aplicação).

Em alguns julgados do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo verifica-se uma resistência na aceitação de soluções sobre partilha perante Câmaras de Arbitragem/Mediação, privilegiando as formas prescritas em lei, quais sejam, através de processos judiciais ou escrituras públicas:

Agravo de Instrumento – Decisão que indeferiu pedido de homologação de transação extrajudicial – **“Termo de divórcio” feito em Tribunal Arbitral de Justiça/Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem** – Decisão correta – **Divórcio extrajudicial que é regido por lei própria e tem como um de seus requisitos para a homologação em juízo, que seja realizado por escritura pública** – Competência restrita (art. 1º da Lei 9307/96, com redação inclusa pela Lei 13.129/2015) – Impossibilidade da homologação em juízo do mencionado “termo de divórcio” como pretendido – Entendimento dos artigos 610, §§ 1º e 2º, e 731 a 734 e Parecer n. 406/217-J da Corregedoria Geral de Justiça (Processo n. 2017/1123797) – Decisão mantida – Recurso improvido. (TJSP; Agravo de Instrumento 2203099-28.2021.8.26.0000; Rel. Des. Luiz Antonio Costa; 7ª Câmara de Direito Privado; Foro de Ribeirão Preto, 2ª Vara de Família e Sucessões; j. 16-12-2021; Registro: 16-12-2021) – sem grifo no original

Apelação. **Homologação de acordo envolvendo partilha de bens em divórcio no âmbito extrajudicial**. Inconformismo da autora. Descabimento. Partes que firmaram entre si “termo de divórcio consensual”, perante a Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem. **Atos de divórcio e inventários que devem ser realizados judicialmente, por meio da constituição de uma relação jurídica processual, ou na forma extrajudicial, mediante lavratura de escritura pública feita por um notário**. Entendimento dos arts. 610, §§ 1º e 2º, e 731 a 734 e Parecer n. 406/217-J da Corregedoria Geral de Justiça (Processo n. 2017/1123797). Sentença mantida. Recurso improvido, com observação. (TJSP; Apelação Cível 1034650-66.2018.8.26.0506; Rel. Pedro de Alcântara da Silva Leme Filho; 8ª Câmara de Direito Privado; Foro de Ribeirão Preto, 1ª Vara de Família e Sucessões; j. 12-08-2020; Registro: 13-08-2020) – sem grifo no original.

Na prática, pouco se vislumbra a inserção dessa cláusula ou ser firmado compromisso, o que decorre da falta de informação acerca da possibilidade e dos altos custos que possam decorrer da instauração da arbitragem.

3 Breve panorama das empresas familiares no Brasil e seus principais conflitos

As empresas familiares têm papel de extrema relevância na economia brasileira. Do total, 90% delas são familiares, o que implica responder por mais da metade do PIB nacional e absorver 75% da mão de obra. Estudos recentes apontam que somente 30% delas chegam à terceira geração e, destas, apenas 15% sobrevivem após atingirem este estágio. Empresas com essa característica carregam uma relação muito além da empresarial.

Os sócios e envolvidos nas relações cotidianas das empresas familiares mantêm relação de parentesco, razão pela qual muitos conflitos familiares são transferidos para as relações empresariais. Diante disso, o uso dos métodos extrajudiciais corretos pode não apenas garantir uma sobrevivência às empresas familiares, como também impulsionar significativamente a economia como um todo.

4 Os conflitos decorrentes da partilha de empresas em divórcios e inventários

Além do desgaste emocional envolvido em conflitos decorrentes de divórcio e inventários, a partilha realizada face ao Poder Judiciário apresenta inúmeros problemas de ordem prática os quais, invariavelmente, acarretarão prejuízos. O primeiro deles é a morosidade na solução do conflito através de um processo judicial. Aliada à inexistência de diálogo entre as partes, essa condição pode levar a uma indefinição acerca do administrador/gestor do patrimônio ou empresa durante todo o processo litigioso.

Por sua vez, a falta de definição pode provocar a deterioração e a desvalorização do objeto da partilha, pois, mesmo após a sentença nas Varas de Famílias e Sucessões, as partes devem se socorrer de uma nova demanda judicial,

dessa vez perante uma Vara Cível, para a dissolução da empresa e apuração dos haveres.

Essa ação de dissolução de sociedade apresenta um procedimento extremamente burocrático, em duas fases processuais: na primeira, se obtém a sentença declarando a dissolução; na segunda, ocorre a apuração de haveres, com a realização de perícia. Somente após este procedimento é que haverá uma solução definitiva.

Esses são fatores complicadores que demonstram os diversos prejuízos de se socorrer do Poder Judiciário para a solução deste tipo de controvérsia e o que corrobora, mais uma vez, a relevância da aplicação dos meios extrajudiciais.

5 Obstáculos a serem ultrapassados

Para a aplicação efetiva da extrajudicialização, inúmeros obstáculos devem ser ultrapassados. O primeiro deles é a instauração de uma cultura de paz, ou seja, a mudança da educação e da mentalidade acerca das possibilidades de soluções de conflito para priorizar a desnecessidade da intervenção estatal, isto é, não levar a demanda à apreciação do Poder Judiciário.

A cultura de paz está intrinsecamente relacionada à prevenção e à resolução não violenta dos conflitos. É uma cultura baseada em tolerância e solidariedade, uma cultura que respeita todos os direitos individuais, que assegura e sustenta a liberdade de opinião e que se empenha em prevenir conflitos, resolvendo-os em suas fontes, que englobam novas ameaças não militares para a paz e para a segurança, como a exclusão, a pobreza extrema e a degradação ambiental. A cultura de paz procura resolver os problemas por meio do diálogo, da negociação e da mediação, de forma a tornar a guerra e a violência inviáveis (UNESCO, 2010, *online*).

Para que a sociedade possa ter essa consciência, a cultura de empoderamento e possibilidade de solução sem necessidade de um interventor deve ser ensinada desde cedo nas escolas, o que ensejaria o arraigamento de conceitos fundamentais de convivência. Atualmente, quando se vivencia um conflito, os envolvidos buscam auxílio jurídico, em regra através por meio de um advogado, para que ele leve o embate à esfera judicial.

Muitas vezes, nem mesmo o advogado conhece as opções para tentar uma solução sem acionar o Poder Judiciário, revelando aí outro obstáculo a ser superado, qual seja, a necessidade de se aprimorar a mudança no ensino jurídico. As

faculdades, ainda hoje, insistem na aplicação do método discursivo, sem se preocupar com o desenvolvimento de senso crítico dos alunos, focando em aprovações e bons resultados no exame da Ordem dos Advogados do Brasil. Pouco se verifica a inserção, na grade curricular, do ensino dos métodos extrajudiciais de solução de conflito.

Outro fator importante é a inexistência da cultura de discussão sobre patrimônio entre as pessoas. Entende-se que debater questões patrimoniais antes e durante o casamento é sinônimo de falta de afeto e discutir a sucessão significa “matar ou desejar a morte da pessoa antes do tempo”. Contudo, tanto as relações matrimoniais como as sucessórias, invariavelmente, terão impacto na vida dos envolvidos e englobarão a administração de patrimônio. O diálogo sobre esses temas evitaria embates que, posteriormente, se desenrolam no Poder Judiciário findando por causar prejuízos aos envolvidos e acarretando a depreciação dos relacionamentos e do patrimônio que se pretende partilhar.

A todo o exposto, soma-se a evidente necessidade de o Poder Judiciário se aprimorar e se modernizar. Hoje, ele não consegue oferecer aos jurisdicionados possibilidades de conciliação ou mediação adequadas o que se deve, em grande parte, à falta de infraestrutura (inviabilidade de os juízes realizarem ou designarem audiências de conciliação na forma prevista no art. 334 do CPC/2015, seja pelo excesso de audiências a serem realizadas, pela falta de estrutura dos centros de conciliação) ou pela desvalorização e falta de qualificação dos conciliadores e mediadores.

Um longo caminho ainda deverá ser percorrido até se criar uma estrutura que possibilite a correta e eficaz aplicação dos métodos extrajudiciais de solução de conflitos.

6 Considerações finais

Em uma cultura enraizada no litígio e na ideia de que o Poder Judiciário é o único meio para resolver conflitos, o uso de métodos extrajudiciais pode parecer um paliativo, e não uma forma efetiva de solução. Trata-se de um grande equívoco, pois prescindir da busca de soluções extrajudiciais, levando o conflito imediatamente ao Poder Judiciário, somente posterga uma definição, gerando inúmeros prejuízos aos envolvidos.

Isso se dá pela preponderância de uma cultura belicosa, na qual as pessoas acreditam que dialogar e chegar a um consenso é sinônimo de fraqueza. Em razão disso, preferem que um terceiro, em geral o Estado, através do Poder Judiciário, apresente uma solução com base no ordenamento jurídico. Ocorre que, em inúmeros casos, essas práticas não debelam os conflitos, mas geram inúmeros processos e desgastes profundos nos relacionamentos.

Considerando que 90% das empresas no Brasil são familiares, não se pode olvidar das repercussões econômicas e das relações empresariais a partir do equacionamento dos conflitos da parentela. Em consequência, o método mais adequado ao direito de família será aquele mais pertinente à solução do conflito empresarial familiar.

Assim, a correta e eficaz utilização dos meios de solução extrajudicial afastaria a realidade atual, qual seja, de que as empresas familiares, em sua maioria, não sobrevivem à terceira geração. Salienta-se que esses métodos podem ser utilizados não apenas para solucionar, mas também para prevenir conflitos.

A propagação das informações e a mudança de cultura são essenciais, tal como uma alteração nas grades curriculares dos cursos jurídicos. Enquanto se propagar a cultura de guerra, assentada no conceito de que bons advogados são aqueles “bons de briga”, ficará cada vez mais distante o emprego da correta solução.

Daí a necessidade de uma mudança estrutural como medida de urgência, pois, aqueles envolvidos em conflitos sofrem com a morosidade do Poder Judiciário, arcam com todo o desgaste emocional e patrimonial decorrentes desta demora, o que faz alastrar os prejuízos decorrentes dessa situação à sociedade como um todo.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO. **10 erros mais comuns na administração de uma empresa familiar**. Disponível em: <https://blog.gs1br.org/10-erros-mais-comuns-na-administracao-de-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 21 maio 2023.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. Estatística e atuação do NUPEMEC – Núcleo Permanente de Métodos de Consensuais de Solução de Conflitos. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/EstatisticaAtuacaoCEJUSCs-2012a2021.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. Resolução CNJ n. 76/09. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Estatistica/Estatistica/Res76>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. **Conselho da Justiça Federal**. CEJ publica caderno de enunciados aprovados na “II Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios”. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/noticias/2021/10-outubro/cej-publica-caderno-de-enunciados-aprovados-na-201cii-jornada-prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios201d>. Acesso em: 21 maio 2023.

CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem**: mediação, conciliação, tribunal multiportas. 9. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

EXAME. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em: 21 maio 2023.

GEN JURÍDICO. **A extrajudicialização do direito de família**. Notícias. Disponível em: <https://www.anoregpr.org.br/gen-juridico-a-extrajudicializacao-do-direito-de-familia/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de arbitragem e mediação** – conciliação e negociação. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

INSTITUTO AURORA. **ODS 16**: pela construção e manutenção de uma cultura de paz. Disponível em: https://institutoaurora.org/ods-16-cultura-de-paz/?gclid=EAlalQobChMli8u_qYfm_wlVEEeRCh1cYwq8EAAYAiAAEgIZ1fD_BwE. Acesso em: 15 jun. 2023.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **A extrajudicialização do direito das famílias e sucessões**. Disponível em: <https://www.rodrigodacunha.adv.br/a-extrajudicializacao-do-direito-das-familias-e-sucessoes/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

PUCRS *on line*. **Negociação**: o que é e quais as melhores técnicas. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/negociacao-o-que-voce-precisa-saber>. Acesso em: 27 jun. 2023.

RODRIGUES, Flavia Muraro; MARCHETTI FILHO, Gilberto Ferreira; CHUEIRI, Miriam Fecchio. **A extrajudicialização dos procedimentos**: um caminho necessário. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/19826/17909/244773>. Acesso em: 14 mar. 2023

RYBA, Adriano. **Caminhos para a efetiva desjudicialização do direito de família**. Disponível em: <https://advfam.com.br/2020/03/26/caminhos-para-a-efetiva-desjudicializacao-do-direito-de-familia-e-das-sucessoes>. Acesso em: 14 mar. 2023

SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco antonio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Negociação, mediação, conciliação e arbitragem**: curso de

métodos adequados de solução de controvérsias. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

SANTOS, Francisco Claudio de Almeida. **A arbitragem no direito de família**. Disponível em: <https://ibdfam.org.br/assets/upload/anais/310.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. **Arbitragem, mediação, conciliação e negociação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

SEBRAE. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SILVA, Erica Barbosa e. **Conciliação judicial**. Coleção MESC. v. 3. São Paulo: Gazeta Jurídica, 2013.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 6. ed. São Paulo: Método, 2021.

TARTUCE, Fernanda. **Conciliação em juízo: o que (não) é conciliar? Negociação, mediação, conciliação e arbitragem**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

TARTUCE, Flavio. **Arbitragem e direito de família**. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TARTUCE, Flavio. **Da extrajudicialização do direito de família e das sucessões**. Primeira Parte. Da mediação. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023 (a).

TARTUCE, Flavio. **Da extrajudicialização do direito de família e das sucessões**. Segunda Parte. Da arbitragem. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023 (b).

TARTUCE, Flavio. **Da extrajudicialização do direito de família e das sucessões**. Terceira Parte. Outras formas de solução. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023 (c)

TARTUCE, Flavio. **Família, sucessões e extrajudicialização**. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TARTUCE, Flavio. **Propostas para a desburocratização do direito de família e das sucessões brasileiro**. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TARTUCE, Flavio; SALOMÃO, Luis Felipe. **A extrajudicialização e seus novos desafios: os enunciados aprovados na II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios**. Disponível em: <http://www.flaviotartuce.adv.br/artigos>. Acesso em: 20 mar. 2023.

UNESCO. **Cultura de paz: da reflexão à ação**; balanço da Década Internacional da Promoção da Cultura de Paz e Não Violência em Benefício das Crianças do Mundo. Brasília: UNESCO; São Paulo: Associação Palas Athena, 2010. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189919>. Acesso em: 09 set. 2023.

ZAPPAROLLI, Célia Regina. **Procurando entender as partes**. Negociação, mediação, conciliação e arbitragem. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.